استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية

د. أمل عبد محمد علي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بابل

المستخلص:

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين ومنهم: **(Hodge & Anthony, 1991; Wright & Noe, 1996; Cook etal., 1997; Hach, 1997; Robbins & Decenzo, 2001; Hills & Jones, 2001)** . وقد عكست المدارس الإدارية تباينا واضحا بشان الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على انه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، ونظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه.

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، إذ ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل انه أمر مرغوب فيه، لذلك فان الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من اجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

(Hodge & Anthony, 1991: 531)

وفي العراق، ومن اجل مواجهة مشاكل البيئة الخارجية ومنها مشكلة الصراع القائم في العملية السياسية الجارية وانعكاساتها على واقع البيئة الداخلية لمنظماتنا العراقية، فان الأمر يتطلب بحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى إمكانية تكييفها وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال العراقية كاستراتيجيات مقترحة.

ومن اجل تحقيق ما تقدم، جاء هذا البحث متضمنا ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول الصراع التنظيمي: مفهومه، مراحله ونماذجه، مستوياته، أسبابه ومؤشراته، وفوائده. واستعرض المبحث الثاني استراتيجيات إدارة الصراع على وفق ما جاء في الفكر التنظيمي الحديث. وخصص المبحث الثالث لطرح التوصيات العامة للمديرين مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية.

المقدمة: Introduction

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، ومنهم: **(Hodge & Anthony, 1991; Wright & Noe, 1996; Hach, 1997; Cook, etal, 1997; Robins & Decenzo, 2001; Hills & Jones, 2001).**

وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، ولذا فقد عدوه النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهياكل وسائل مهمة لتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness بينما نظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه ، ولتحقيق التوافق المطلوب ، فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي و عدوه المفتاح الرئيسي لذلك من خلال توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية ، وجعل العاملين سعداء ، فالسعادة والتوافق في رأيهم هما أفضل الطرائق للحصول على الفاعلية التنظيمية .

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، أذ ينظر إلى الصراع ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه Unavoidable، بل إنه أمر مرغوب فيه Desirable لان الصراع يولد القلق والإحباط Tension & Frustration مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة، فالقلق يمكن أن يساعد على إثارة الإبداع. (Hodge & Anthony, 1991: 531)

لذلك فان الاتجاه الحديث هو ليس تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

وما يعزز الأهمية المتقدمة، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها بان المدير يستغرق مايقارب 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع. وما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية على الموضوعات التي تحتل الأهمية الأكبر من قبل المديرين في برامج التطوير الإداري، إن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، والقيادة، ومهارات الاتصال.

.(Robibins & Decenzo , 2001 : 394)

وفي العراق، أذ يتعرض الأفراد والمنظمات في ظل الظروف الراهنة إلى ضغوط البيئة الخارجية المتمثلة بالمؤثرات السياسية، الأمنية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها التي تنعكس على واقع البيئة الداخلية لمنظماتنا العراقية ومنها مشكلة الصراع الذي يجعل سلوك الأفراد غير طبيعي أو مألوف وقد يؤدي بهم إلى التشدد أو التطرف في توجهات معينة، ومن البديهي فإن ذلك سينعكس سلباً على مستوى الأداء الفردي والمنظمي بما يتعارض مع تحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك فإن الضرورة تستدعي النظر إلى مستويات الصراع بشكل متكامل ومتداخل لمعرفة جذوره الرئيسة من أجل العمل على إزالتها قدر المستطاع والتحكم فيها وتوجيهها لصالح عمل المنظمات، ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على الإدارة قبل اختيار الإستراتيجية الملائمة لحل الصراع، التعرف على الأطراف المتصارعة، وما هي اهتمامات كل طرف، وقيمه، وشخصيته، وشعوره، وموارده... وغيرها، إذ تكون احتمالية النجاح في حل الصراع أكبر بكثير إذا رأينا موقف الصراع من خلال عيون الأطراف المتنازعة، ومن الجدير القول، كما أشار إلى ذلك Thomas، بأنه لا توجد إستراتيجية ملائمة لحل الصراع تصلح لجميع الحالات، بل إن ذلك يتوقف إلى حد كبير على الموقف وا ٍن ذلك بحد ذاته قد يولد الإستراتيجية الملائمة.

لذلك فإن الأمر يتطلب بحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى إمكانية تكييفها وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال العراقية كاستراتيجيات مقترحة.

ومن أجل تحقيق ما تقدم فقد تضمنت خطة البحث ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:

تناول الصراع التنظيمي: مفهومه، مراحله ونماذجه، مستوياته، أسبابه ومؤشراته، وفوائده.

المبحث الثاني:

استعرض استراتيجيات إدارة الصراع على وفق ما جاء في الفكر التنظيمي الحديث.

المبحث الثالث:

وخصص لطرح التوصيات العامة للمديرين مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية بما يحقق نتائج ايجابية وذلك في ضوء الإطار الفكري السابق.

المبحث الأول الصراع التنظيمي Organizational Conflict

أولاً – تعريف الصراع : Definition Of Conflict

في ضوء التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، فأشار إليـه. (Katz & Kahn, 1988: 312)

إنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولات المبذولة لعرقلة أو الإساءة إلى جهود ما ومن خلال المقاومة Resistance ضد تلك الجهود.

ونظر إليه March & Simon على إنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل ووصفه(Hodge & Anthony, 1991: 542) بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات، وأكد. (Wright & Noe, 1996: 682)

على انه الإدراك بان القيم أو الأهداف أو الحاجات غير متوافقة. وعرفه (Hach, 1997:301) انه نضال علني Overt Struggle بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة احد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص، ورأى.

(Robbins & Decenzo, 2001: 344)

أن الصراع يشير إلى إدراك الاختلافات غير المتوافقة والناجمة في بعض أشكالها من التدخل أو المعارضة.

ويظهر مما تقدم بان التباين في المفاهيم هو ظاهر يوليس جوهرياً، فالصراع كما يراه البحث هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشئ من عدم التوافق بين الأهداف، الفلسفات، الأيدلوجيات، القيم، الحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المتعارض المرغوب فيه من قبل هذه الأطراف.

ثانياً: مراحل الصراع Stage of conflict :

يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، وهناك عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل سيتم استعراض أنموذجين هما: أنموذج Pondy و أنموذج Racism وذلك كونهما أكثر شمولية وانسجاماً مع استراتيجيات إدارة الصراع التي سيتم تناولها في البحث، وكما يأتي:

أ – أنموذج مراحل الصراع لـ (Pondy) Pondys Stages Of Conflict Model:

حدد Pondy الصراع بخمس مراحل متعاقبة سيتم إيجازها على وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, 1991: 541 ; Wright & Noe, 1996: 687 ; Hills & Jones, 2001: 494) وكما يأتي:

صراع كامن Latent Conflict: هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية ما بين الأقسام.. وغيرها، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه.

صراع مدرك Perceived Conflict: ويتمثل بادراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات، وتلعب المعلومات المتساوية دوراً مهماً في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بان أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

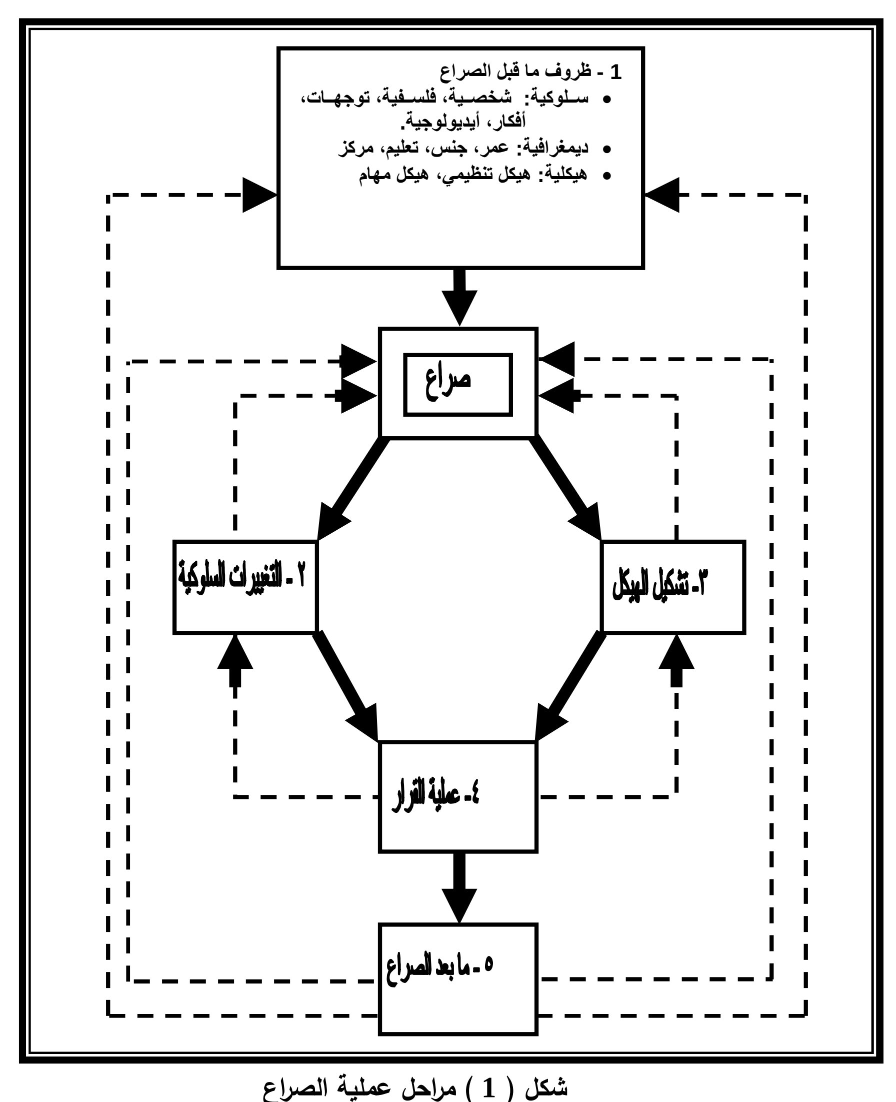
صراع محسوس Felt Conflict: ويتم الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام.

صراع ظاهري (علني) Manifest Conflict: ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعات الأخرى، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكييف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفوء باستخدام الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.

ما بعد الصراع Conflict Aftermath: ويتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ بحيث تقر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.

ب – أنموذج مراحل الصراع لـ (Rahim) Rahims stages of conflict:

طور Rahim أنموذجه بناءاً على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في هذا المجال، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل كما في الشكل (1) يمكن بيانها كما يأتي:



شكل (1) مراحل عملية الصراع

Source : Rahim, M.A ., "managing conflict in Organizations" praeger Publishers, Division of Green wood press, Inc. 1986, P: 60.

المرحلـة الأولـى – ظـروف مـا قبـل الصـراع Antecedent Condition : وتتضـمن الظـروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتتمثل بالسلوكية ، الديمغرافيـة ، والهيكليـة ، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع .

المرحلـة الثانيـة – التغيـرات السـلوكية Behavioral Changes : وتحدث عند نشوء الصراع والتـي تشـير إلـى السـلوك لعـدائي (المتشـدد) المرافـق للأطـراف المتعارضـة ، ويتوجـه اهتمـام المجموعة من إنجاز الأهداف Goal Accomplishment إلى الفوز Wining ، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو ، وعندما يصلوا إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة .

المرحلـة الثالثـة – تشـكيل الهيكـل Structure Formation: إذ يلجأ الأفراد إلـى الاعتماد علـى القوانين واللوائح والاتصـالات المكتوبـة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتي Institutional conflict

المرحلـة الرابعـة – عمليـة القرار Decision Process: وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلاً من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالباً ما يحل من خلال التفاوض Negotiation أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

المرحلـة الخامسـة – مـا بعد الصراع Conflict Aftermath: وفيها قد يتم الوصول إلـى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا مايؤدي أيضاً إلى صراع كامن.

وهنا، يمكننا القول إنه في كل مرحلة من مراحل الصراع أن الضرورة تستدعي معالجة الصراع من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التـي تسبب الصراع والعمل علـى الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر الإمكانبما يحقق فاعلية المنظمـة، وإجراء التغييرات الضرورية إن تطلب ذلك في الهيكل والإستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها.

ثالثاً – مستويات الصراع Levels of conflict:

هناك عدة مستويات للصراع سيتم عرضها إجمالاً من خلال الجدول (1) على وفق ما ورد في: (Hodge & Anthony, 1991: 536 ; Wright & Noe, 1996: 688)

جدول (1) مستويات الصراع في المنظمة

ت	المستوى	التعريف	مثال
1	الفردي (الذاتي) Intrapersonal	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور)	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقة مع أهدافه أو قيمه أو طبقته (ظروفه) العائلية Work family
2	بين الأفراد Inter personal	صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة	فردان أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسمى هذا أيضاً بتصادم الشخصيات personality clashes
3	داخل الجماعة الواحدة Intra group	صراع يحدث مابين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة	الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لاختلاف توقعات الأدوار
4	ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group	صراع يحدث ما بين اثنين أو أكثر من الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة	نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض المسائل مثل اعتمادية المهام، تناحر على الموارد، عدم ملائمة المركز.. وغيرها ، مثل النزاع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج والتسويق ، بين الاستشاريين والاختصاصيين

المصدر بتصرف من:
Hodge, B, j & Anthony, W.P.," Organizational Theory a Strategic Approach", 4th ed., Allyn & Banco, Inc, 1991, p : 535.
Wright, P.M & Noe, R.A., "Management of Organizations", 2nd ed., 1996, p :688.

رابعاً – أسباب الصراع ومؤشراته Reasons of conflict & its Indices:

يحدث الصـراع فـي أشكال عدة ويمكـن أن يتواجد فـي مستويات مختلفـة فـي المنظمـة، ومـن أهم أسبابه على وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, 1991: 308 ; Griffin, 1993: 354 ; Cook etal, 1997: 354) ما يأتي: –

–عدم توافق الأهداف وتتمثل في:

اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف).

المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها.

اختلاف في توجهات الوقت (مديات الوقت ما بين الأطراف).

-مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل، و تتمثل في:

اعتمادية المهام ما بين الأقسام.

تداخل المراكز (الازدواجية).

معيقات الاتصال.

عدم وضوح المسؤوليات.

تغيير في الصلاحيات.

سوء معايير الأداء والمكافآت.

نقص في توافر البدائل (الإحلال)، مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها.

-صراع الأدوار ويتمثل في:

تغيير في توقعات الأدوار.

تغيير في معايير الأداء والمكافآت.

-جو يشجع على الصراع، ويتمثل في:

أفراد بقيم وتوقعات ومدركات مختلفة.

مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي)

أيدلوجيات مختلفة.

ومن الضروري الإشارة هنا بأن الجذور العميقة لأسباب الصراع تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل بالبيئة، الإستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة، والهيكل.

-أما أهم المؤشرات الملاحظة Observable Indices للصراع فيمكن إجمالي على وفق ما ورد في بما يأتي:-

(Hatch, 1997: 308 ; Hersey & Blanchard, 1997: 224)

1. انعدام الثقة والاحترام.
2. تشويه أو تحريف المعلومات.
3. فقدان التعاون.
4. تجنب التفاعل.
5. التأثير على السامع.
6. تزايد الخلافات داخل الجماعات.
7. انخفاض الروح المعنوية.

8. زيادة القواعد والتعليمات.

9. رداءة الاتصالات أفقيا وعمودياً.

10-تصاعد النزاع عبر الهيكل.

خامساً – فوائد الصراع Benefit of conflict:

يحقق الصراع التنظيمي على وفقاً المنظور الإيجابي Positive Perspective بعض الفوائد أذ أشار Pondy بأن الصراع يمكن أن يحفز على الإبداع والتكيف والى اتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظر عديدة ومتباينة، فضلاً عن ذلك فإن الصراع يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكولوجية (النفسية) Psychologically والسوسيولوجية (الاجتماعية) Sociologically حيث إنه صحي من الناحية السيكولوجية لأنه يسمح للأفراد بالتعبير عن الاحباطات Frustrations ويمثل مجالاً للتنفيس عنها، ويكون صحياً من الناحية السوسيولوجية لأنه يشجع على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، ويعزو بعض المفكرين إلى أن الصراع يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر، وكذلك فإن التوجهات الايجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطئ للصراع وأشارت بأن ذلك يقود إلى نتائج سلبية منها اتخاذ قرارات غير جيدة، أفكار قليلة، اللامبالاة، الجمود. (Hatch, 1996: 304)

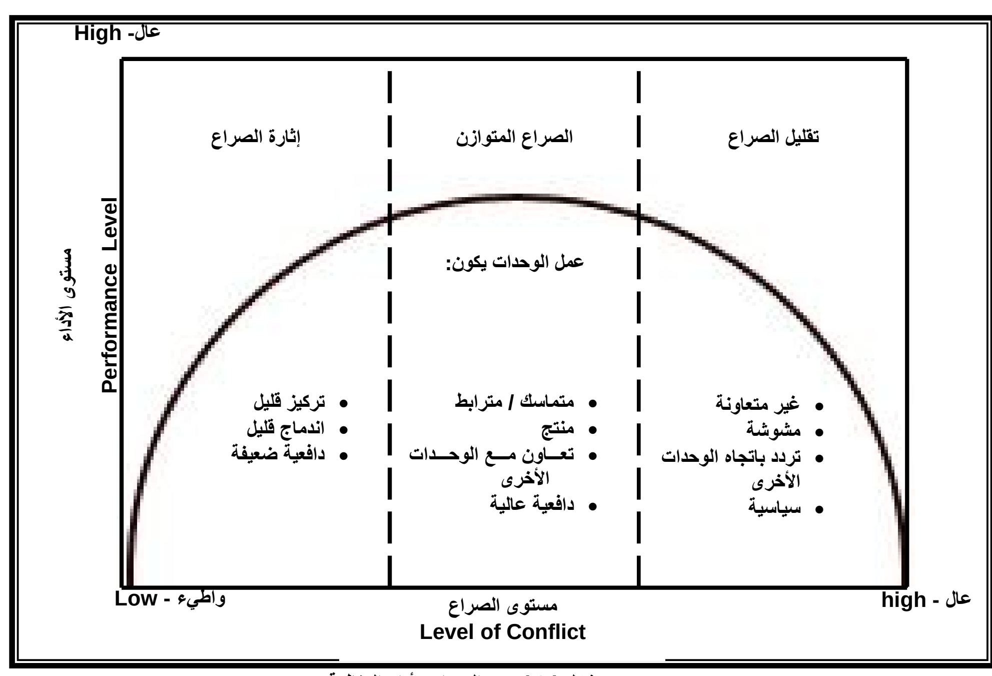
ويوضح الشكل (2) أنموذج موقفيا Contingency Model كأفضل طريقة لفهم الصراع التنظيمي وفوائده واختيار الاستجابة الملائمة أذ يبين الأنموذج وجود علاقة بين مستوى الصراع ومستوى الأداء التنظيمي Organizational Performance

وكما يظهر في الشكل، فان المستوى الواطئ والمستوى العالي للصراع أمر غير مرغوب فيه إذ يؤدي إلى مستوى واطئ من الأداء مما يتطلب استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى، واستراتيجيات لتقليل الصراع في الحالة الثانية. أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته، وأشار:

(Wright & Noe, 1997: 683)

إلى إن الصراع في هذا المستوى يكون مصدراً لتغيير الحاجات ويمكن أن يزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، أما عند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم، وإن المنظمة تعيق عملية التطور وطرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة، فضلاً عن تأثيرها على التنسيق وبذلك فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم لا تمنع فقط الأذى بل يمكن أن تدعم جهود المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية Competitive Advantage

إذن فما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تحقق للمنظمة ميزتها التنافسية ؟ هذا ما سيتم مناقشته في المبحث القادم.



شكل (2) يبين الصراع وأداء المنظمة

Source: Hach, Mary-jo, "Organization Theory, Modern Symbolic & postmodern perspectives " Oxford university press , New York , 1997 : 305

المبحث الثاني

استراتيجيات إدارة الصراع Strategies Of Management Conflict

تلعب إدارة المنظمة الدور ا الفاعلا في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الايجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الايجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع.

اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها، السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءاً على افتراضات معينة كانت سائدة آنذاك، يمكن تلخيصها بالآتي:
(Wright & Noe, 1997: 683)

1. يمكن تجنب الصراع.
2. الصراع ظاهرة سلبية.
3. يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.
4. يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.

أما في ظل النظريات الحديثة، فقد ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات وهي مغايرة للافتراضات التقليدية، ويمكن تلخيصها بالآتي:

(Wright & Noe, 1997: 682)

1. الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.
2. يعد الصراع عنصراً أساسيا في التغيير.
3. يحدث الصراع بناء على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.
4. يحقق الصراع العديد من النتائج الايجابية.
5. غياب الصراع يعد ظاهرة غير صحية.
6. يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناء على تلك الافتراضات أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة، فضلا عن قدرتها في السيطرة على الصراع.

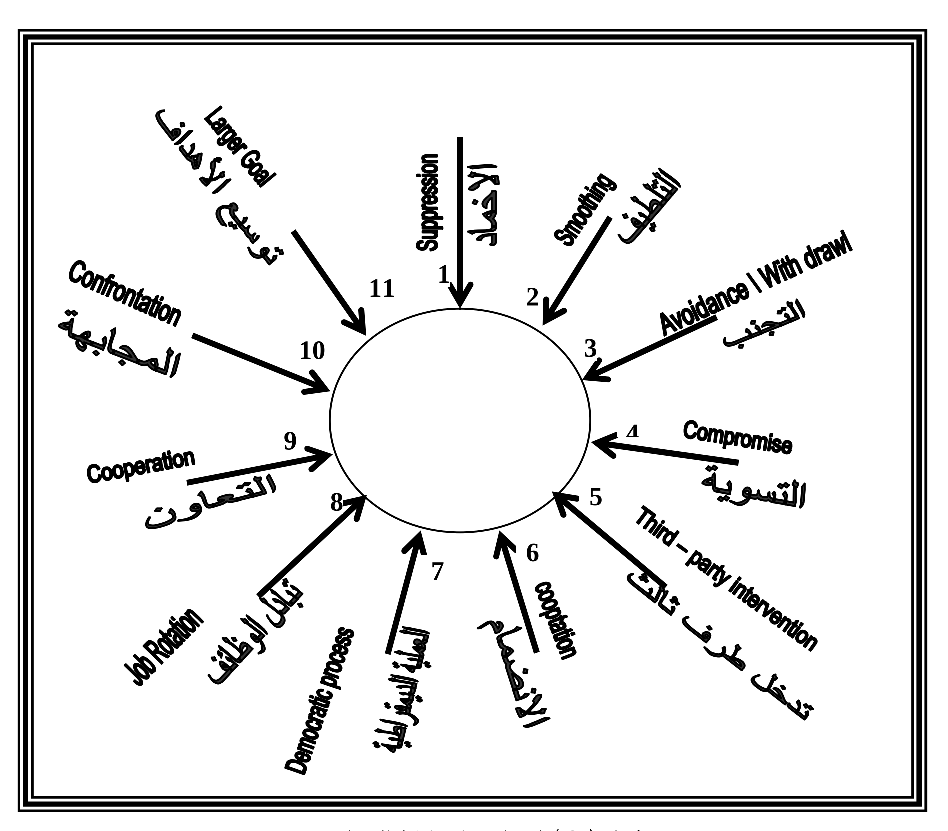
يبين الشكل (3) استراتيجيات إدارة الصراع والتي يمكن توضيحها على وفق ما ورد في كما يأتي:

(Hodge & Anthony, 1991: 551 ; Wright & Noe, 1996: 691)

إستراتيجية استخدام القوة و/ أو السلطة (الإخماد) Use Of Power And / Or Authority (Suppression) Strategy: وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى، ولا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

إستراتيجية التلطيف Smoothing strategy: وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعايشة مع بعضهم بسلام.

إستراتيجية التجنب: Avoidance \ With drawl strategy وتعني محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز Buffers بين الأطراف المتصارعة.



شكل (3) استراتيجيات إدارة الصراع

Source : Hodge , B , j & Anthony , W.P., "Organizational Theory - A

إستراتيجية التسوية Compromise strategy: تعد هذه الإستراتيجية وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الإستراتيجيةملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلولاً سريعة. إن مدخل التسوية لإدارة الصراع يعد بالأساس أحد أنواع المساومة Bargaining وقد أطلق (Fred & Gillette) على عملية المساومة بإستراتيجية mini – maxi الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين وذلك بناءاً على افتراض إن الأفراد يرغبون غالبا في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم، واستناداً لذلك فإن المفاوضين عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدأ عملية التفاوض وهي:

ما هو الحد الأدنى الممكن قبوله ؟

ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه ؟

ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه ؟

ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطار عمل لحل النزاع ويمكن أن تمنح قيماً يتم قبولها من كلا الطرفين المتنازعين فتعد إستراتيجيةفاعلة لحل الصراع، ويمكن للمديرين أن يطوروا مهاراتهم في هذا المجال.

إستراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث Third – party intervention strategy: وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر، وقد اقترح (Lawrence & Lorscl) بأن الاستخدام الفاعل لهذه الإستراتيجية يكون عن طريق تخصيص شخص أُطلق عليه Integrator الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات وأشار (Wright & Noe, 1996: 695) بأن المنظمات تحتاج أحياناً إلى وسيط رسمي أُطلق عليه Organizational ombudsman وخاصة في الحالات التي يتم اللجوء فيها إلى إجراءات تتقاطع مع سياسة المنظمة في حل النزاعات ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة، ويوضح الجدول (2) هذه الأدوار.

جدول (2) أدوار الطرف الثالث المحتملة في حل الصراع

ت	الدور	السيطرة على العملية – السيطرة على النتائج	تكون ملائمة عندما
1	الفضولي Inquisitor	عال – عال	الأهداف الرئيسة هي الوصول إلى حل للنزاع ويكون الصراع واسع وجذوره الأساسية غير محدودة
2	المعتدل Mediator	عال – واطئ	الاهتمام الأولي هو فيما إذا كانت الأطراف المتنازعة راضية بالنتائج (تنفيذ الحل يتطلب التزامهم)
3	الحَكم Judge	واطئ – عال	الفاعلية تكون مهمة ولكن المدير لا يحتاج إلى السيطرة على العملية
4	المحقق / المفاوض Avoider	واطئ - واطئ	يرى المديرون بأن الصراع غير مهم للمشاركة فيه ويستطيعون تمكين المرؤوسين لحل الصراع
Source : Wright patrict M . & Noe Raymond A, " Management of Organizations " Irwin Mc Graw Hill , 1996 : P 693 .			

إستراتيجية الانضمام cooptation Strategy: وتعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة أو قسمين في قسم واحد إن الانبثاق والاكتساب (الاحتلال) غالباً ما يسبب الصراع لتطوير الأعضاء من المنظمات المختلفة، ولكن هذا الصراع لا يدوم طويلاً بسبب إن المنظمة المالكة الجديدة عادة ما تكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن.

إستراتيجية العملية الديمقراطية Democratic process strategy: تنفذ هذه الإستراتيجية عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المؤتمرات وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان، وغير ذلك.

إستراتيجية تبادل الوظائف Job Rotation strategy: إن الصراع أحياناً يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر أذ إن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة و بالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

إستراتيجية التعاون Cooperation strategy: تسعى إستراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف إذ يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه

الإستراتيجيةقناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لابد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لابد من الفوز فيها، وتكون هذه الإستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤيا جديدة، ويكون الالتزام Commitmentضرورياً لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

إستراتيجية المجابهة Confrontation strategy: وتعد إستراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف و / أو الضغوط ٍ stressأو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون أيضاً في إيجاد الحل المشترك.

إستراتيجية توسيع الأهداف Larger Goal Strategy: وتعني هذه الإستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

وفي ختام مناقشة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لا بد من القول بإمكانية المديرين على استخدام أكثر من إستراتيجيةفي إدارة الصراع في آن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع، وطبيعة الموقف، وقدرة المديرين على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

المبحث الثالث

التوصيات مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية

يتضمن هذا المبحث فقرتين: الأولى، توصيات عامة للمديرين. والثانية، استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، وكما يأتي:

أولاً: التوصيات Recommendations:

في ضوء ما تقدممن مفاهيم الصراع واستراتيجيات إدارته، يمكن طرح بعض التوصيات العامة التي نراها مناسبة للأخذ بها من قبل المديرين لإدارة الصراع في منظماتهم، وكما يأتي:

1. **مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسها وكيفية تأثيرها على الآخرين وا حدى الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسية Sensitivity Training.**
2. **العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها ويمكن أن يكون ذلك عن طريق:**
   - **الاتفاق على الأهداف العامة المشتركة.**
   - **وجود نظام معلومات ملائم للمشاركين .**
   - **زيادة معارف ومدركات العاملين.**
   - **التأكيد على آلية التنسيق إلى درجة تحقيق التمايز ما بين الأقسام.**
   - **مراعاة اعتبار الدور والحدود.**

- **التأكد من أن الجماعات المشتركة لديها الفرص للاتصال مع بعضها الآخر لدرجة بناء الثقة الضرورية لإنشاء علاقات تعاونية.**
- **إقامة الندوات، المؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع و عده حقيقة واقعة في المنظمات لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.**
- **إقامة برامج مساعدة للعاملين Employee Assistance Programs (EAPS) والتي تطلع على مشاكل العاملين الشخصية و الصحية و العقلية و المهنية، يتولى مهمتها أخصائيون محترفون من داخل المنظمة أو خارجها، حيث استخدمت هذه البرامج في أمريكالما يقارب نصف العاملين الراغبين وبدأت تنمو وتزداد في الدول الأوربية حالياً . (Wright & Noe, 1996: 640)**

- **توخي الحذر في التعامل مع الصراع واستخدام الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وشكل الصراع وقدرة المديرين في تنفيذ الإستراتيجية.**

ثانياً – استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية

Suggestive Strategies to mange the conflict in Iraq Business Organizations:

من أجل مواجهة مشاكل البيئة الخارجية ومنها مشكلة الصراع القائم في العملية السياسية الجارية وانعكاساتها على واقع البيئة الداخلية لمنظماتنا العراقية، وفضلاً عما أشرنا إليه في البحث من استراتيجيات، فإن الظروف الراهنة تقتضي تكييف بعض الاستراتيجيات وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال العراقية التي تفتقر إلى إدارات مدربة للتعامل مع الصراع، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

إستراتيجية التفاوض Negotiation strategy: إن حل الصراع غالباً ما يتطلب إستراتيجية تكون مزيجاً من استراتيجيات إدارة الصراع، وا ِن إستراتيجية لتفاوض تمثل مزيجاً من هذه الاستراتيجيات، وهي العملية التي يتم من خلالها اتفاق اثنين أو أكثر من الأطراف والذين لديهم تفضيلات مختلفة ربما يصلون إلى قرار مشترك من خلال تحديد ما يرغبون في إعطائه مقابل ما يتم أخذه عوضاً عن ذلك.

ولأجل تطبيق إستراتيجية التفاوض بشكل فاعل نوصي بمراعاة ما يأتي:

إن هذه الاستراتيجيات تكون ملائمة بشكل أفضل عندما تكون الأطراف المتصارعة مستقلة وتمتلك تقريباً قوة متساوية.

إن اختلاف الثقافات يؤثر على أسلوب التفاوض، لذلك فإن الضرورة تستدعي مراعاة ذلك.

إن إستراتيجية التفاوض تحتاج إلى مهارات خاصة، لذلك نوصي بتدريب المديرين لاكتساب المهارات اللازمة.

أن يأخذ المفاوض بنظر الاعتبار موقف الجهة الأخرى، التركيز على المشكلة وليس الشخصية، العقلانية، الاعتماد على معايير موضوعية.

إستراتيجية زيادة الاتصالات Increased Communications strategy: تفتقر منظماتنا العراقية إلى تطبيق التقنيات الحديثة في الاتصالات مما يعيق أعمالها والذي غالبا ما يؤدي إلى حدوث النزاعات أو سوء الفهم، أو تشويه المعلومات، وا ٍن كل ذلك يكون مصدراً قوياً لحدوث الصراع، لذلك فإن منظماتنا العراقية في أمس الحاجة إلى زيادة الاتصالات التي تؤدي إلى إزالة سوء الفهم، ومشاركة المعلومات، وتقليل الشعور السلبي وتطوير الشعور الإيجابي بين أعضاء الجماعة والذي يسهم بشكل فاعل في تقليل نشوء الصراع أو حدته.

إستراتيجية فرق العمل Teams work strategy:فرق العمل هم جماعة من الأفراد ذو مهارات متكاملة يلتزمون بأهداف محددة، ويعملون بشكل جماعي هادف، وبجهود متناسقة تؤدي إلى نتائج أفضل. وتختلف فرق العمل كلياً عن اللجان المتواجدة في منظماتنا العراقية، فهذه الفرق يكون عملها دائما وليس وقتياً. وتوجد على أنواع منها:

الفرق الوظيفية المختلفة Cross functional Teams: و تضم أفراد من عدة وحدات وظيفية مختلفة: مثال ذلك فرق عمل من قسم التسويق، الهندسة، المالية و الخدمات وبذلك يستطيع كل قسم معرفة عمل القسم الآخر ونتيجة لذلك يكون التنسيق أفضل وبما يحقق الكفاءة والفاعلية، وتساهم هذه الفرق كثيراً في تقليل الصراعات وحدتها ما بين الأقسام والتي غالباً ما يكون مصدرها اعتمادية المهام أو ندرة الموارد.

فرق حل المشاكل Solve problem Teams ويكون أعضاء هذه الفرق من ذوي الخبرة في حل المشاكل وتقديم الحلول والتوصيات.

إن منظماتنا العراقية في حاجة ماسة هذا اليوم إلى تطبيق هذه الإستراتيجية والبدء في بناء فرق العمل والتي تعنى بالأنشطة التي تساعد جماعات العمل بوضع الأهداف، تطوير علاقات إيجابية بين الأفراد، وتوضيح دور ومسؤوليات كل عضو في الفريق والمنظمة.

إستراتيجية إعادة الهيكلة Restructuring strategy: تعاني منظماتنا العراقية من هياكل تقليدية غير مرنة وغير مستجيبة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، لذلك فإنها بحاجة إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية، إذ تؤدي عملية إعادة الهيكلة إلى إعادة مواقع الجماعات المتصارعة، إعادة تحديد المسؤوليات، التدفق الحر للمعلومات، تقليل الهرمية، تحقيق التعاون الأفقي، إزالة بعض الجماعات ذات المنافع الخاصة و تنقل بين الوظائف حيث تساهم هذه الفعاليات بشكل كبير في تقليل حدة الصراعات لا سيما عندما يكون مصدر الصراع اختلاف المركز و عدم توازن القوة، فإن التغيير في الهيكل هي الإستراتيجية المفضلة.

إستراتيجية توسيع الموارد Expansion Resources strategy: عندما تكون ندرة الموارد مصدر الصراع الرئيس فمن الأفضل استخدام إستراتيجية توسيع الموارد للعمل على إزالة سبب الصراع، مع مراعاة إن ذلك يتطلب استثماراً إضافياً.

إستراتيجية تقليل الفجوة Reduction of gap strategy: تنجم الكثير من الصراعات بسبب التباين بين الأفراد في القيم، الأهداف، الفلسفات، التوجهات، الأفكار... ويعد هذا التباين أمراً طبيعياً ولكن من الضروري الحد منه إذا كان شاسعاً وكبيراً بحيث يؤدي إلى مستوى عال من الصراع وهذا ما يلاحظ في منظماتنا العراقية في الوقت الراهن في ظل التغيرات والتحديات التي تعرضت لها البيئة الداخلية والخارجية، ولأجل تقليل الفجوة بين الأفراد يجب العمل على تنمية العاملين في مختلف المجالات، وتوسيع مداركهم، وزيادة معارفهم، وتخفيض التباين في مواردهم المالية، مما يساهم في تكييف الأفراد لواقعهم وتقليل حدة صراعاتهم.

قائمة المصادر:

- **Cook, C, W; Hunsaker , L.P. ; Coffey, E.R., " Management and Organizational Behavior " , 2nd ed , Irwin McGraw Hill , 1997 .**
- **Daft, R., "Organization Theory & Design", 7Th ed., USA, DPS Associates , INC , 2001 .**
- **David , F . , " Strategic Management – Concepts & Cases " , 6th ed. , New Jersey , Prentice – Hall , 2001 .**
- **Griffin , R.W. , " Management " , Boston , 4th ed , Houghton M. , Co ; 1993 .**
- **Hatch , M.J. , " Organization Theory Modern Symbolic & Postmodern perspective " , Oxford University press , 1997 .**
- **Hellriegel , D . ; Slocum , J . ; Woodrnan , R . , " Organizational Behavior " , 9th ed , Cincinnati , South Western , 2001 .**
- **Heresy , P.S . ; Blanchard , K.H , " Management of Organizational Behavior " , Prentice Hall , INC . New Jersey , 1997 .**
- **Hill , C.W. ; Jones , G.R , " Strategic Management Theory " , 5th ed , Houghton Mifflin co , 2001 .**
- **Hodge , B.J. ; Anthony W.P. , " Organization Theory . A Strategic Approach " , 4th ed , Allyr and Becon . INC. , 1991 .**
- **Katz . D. ; khan .R.L. , " The Social Psychology of Organization " , New York , John Wily and Sons . Inc , 1988 .**
- **Rahim , M.A . , " Managing Conflict in Organizations " Praeger Publishers , Division of Green wood press , Inc , 1986 .**
- **Robbins , S.P . ; Decenzo , D , A . , " Fundamentals of Management " , 3rd ed. , 2001 .**
- **Schermerhorn , J . R . ; James , H . ; James , G . ; Osbon , R . , " Organizational Behavior " , 6th ed , John Wiley & sons , INC , New York , 1997 .**
- **Schermerhorn , J . R , " Management & Organization Behavior " John Wiley & sons , INC , New York , 1996 .**
- **Wright , P . M . ; Neo , R . A ; " Management of Organizations " 2nd ed. , 1996 .**